



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Soudní a mimosoudní způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti

Court and Out-of-court Ways of Overdue Debt Recovery

Student: Pavlína Duhanová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví

## Zadání bakalářské práce

Student: **Pavčina Duhanová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202R049 Účetnictví a daně  
Specializace: 02 Účetnictví a daně  
Téma: **Soudní a mimosoudní způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti**  
**Court and Out-of-court Ways of Overdue Debt Recovery**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Právní úprava vymáhání pohledávek v ČR
  3. Srovnání jednotlivých typů vymáhání
  4. Vyhodnocení současné praxe při vymáhání pohledávek v podniku
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KURKA, V.; DRÁPAL, L. *Výkon rozhodnutí v soudním řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2004. 854 s. ISBN 80-7201-443-9.  
VAIGERT, D., a kol. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 272 s. ISBN 80-251-0881-3.  
VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně, kromě příloh, které mi byly dány k dispozici, pod vedením mé vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Vedoucí práce Doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D., děkuji za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Ostrava

11. 5. 2011

.....

Pavλίna Duhanová

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PRÁVNÍ ÚPRAVA VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V ČR .....</b>	<b>2</b>
2.1	Obchodně právní pohledávky .....	2
2.1.1	Relativní obchody podle § 261 odst. 1 a 2 ObchZ .....	3
2.1.2	Absolutní obchody podle § 261 odst. 3 ObchZ .....	3
2.1.3	Absolutní neobchody podle § 261 odst. 6 ObchZ .....	3
2.1.4	Fakultativní obchody podle § 262 ObchZ .....	3
2.2	Občanskoprávní pohledávky .....	3
2.3	Pohledávky z hlediska účetních předpisů .....	4
2.4	Ocenění pohledávek .....	4
2.5	Zajištění závazků .....	4
2.5.1	Smluvní pokuta .....	4
2.5.2	Ručení .....	4
2.5.3	Bankovní záruka .....	5
2.5.4	Dohoda o srážkách ze mzdy a jiných příjmů .....	5
2.5.5	Zajištění zástavním právem .....	5
2.5.5.1	Podzástavní právo .....	6
2.5.6	Zadržovací právo .....	6
2.5.7	Uznání závazků .....	6
2.5.8	Směnka .....	7
2.5.9	Zajištění závazků převodem práva .....	7
2.5.10	Zajištění postoupením pohledávky .....	7
2.5.11	Pojištění pohledávek .....	7
2.6	Nesplnění závazku věřitelem .....	7
<b>3</b>	<b>SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH TYPŮ VYMÁHÁNÍ.....</b>	<b>10</b>
3.1	Soudní vymáhání pohledávek .....	10
3.2	Rozhodčí řízení .....	10
3.3	Zkrácené řízení .....	11
3.3.1	Platební rozkaz .....	11
3.3.2	Směnečný (šekový) platební rozkaz .....	11
3.4	Vykonatelnost pohledávky prostřednictvím notářského či exekučního zápisu .....	12
3.5	Výkon rozhodnutí .....	12
3.5.1	Výkon rozhodnutí dle OSŘ .....	12
3.6	Výkon rozhodnutí prostřednictvím soudního exekutora .....	13
3.7	Insolvenční řízení .....	14
3.8	Mimosoudní vymáhání pohledávek .....	16
3.9	Zánik pohledávky .....	16
3.9.1	Splněním dluhu .....	16
3.9.2	Částečné splnění závazku .....	16
3.9.3	Započtení pohledávky .....	17
3.9.4	Prekluze .....	17
3.9.5	Promlčení .....	17
3.9.6	Další způsoby zániku pohledávek: .....	17
3.10	Srovnání soudního a mimosoudního způsobu vymáhání pohledávek .....	17
<b>4</b>	<b>SOUČASNÁ PRAXE PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU .....</b>	<b>19</b>
4.1	Představení společnosti .....	19
4.2	Organizační struktura .....	19
4.3	Zaměstnanci společnosti .....	20
4.4	SWOT analýza společnosti XY, s. r. o. ....	21
4.4.1	Silné stránky .....	21
4.4.2	Slabé stránky .....	21

4.4.3	Příležitosti .....	21
4.4.4	Hrozby .....	21
4.5	Analýza současného stavu pohledávek ve společnosti XY, s. r. o. ....	22
4.6	Formy zajištění pohledávek ve společnosti XY, s. r. o. ....	23
4.6.1	Smluvní pokuta .....	23
4.6.2	Záloha .....	24
4.6.3	Uznání závazku .....	24
4.6.4	Bankovní záruka .....	24
4.7	Formy vymáhání pohledávek ve společnosti XY, s. r. o. ....	24
4.7.1	Zápočet pohledávek .....	24
4.7.2	Telefonická upomínka .....	25
4.7.3	První písemná upomínka .....	25
4.7.4	Druhá písemná upomínka .....	25
4.7.5	Osobní kontakt .....	26
4.7.6	Soudní vymáhání .....	27
4.7.7	Insolvenční řízení .....	27
4.8	Přehled pohledávek ve společnosti v letech 2008-2010 .....	27
4.8.1	Stav pohledávek v roce 2008 .....	27
4.8.2	Stav pohledávek v roce 2009 .....	29
4.8.3	Stav pohledávek v roce 2010 .....	30
4.8.4	Srovnání vývoje pohledávek za období 2008-2010 .....	31
4.9	Ekonomické vyhodnocení současného stavu .....	31
4.10	Analýza současného stavu pohledávek .....	32
4.10.1	Vertikální analýza oběžného majetku .....	32
4.11	Likvidita .....	33
4.11.1	Běžná (celková) likvidita (Current Ratio) .....	33
4.11.2	Pohotová likvidita (Quick Ratio – Acid Test Ratio) .....	34
4.11.3	Okamžitá likvidita (Cash Ratio) .....	34
4.11.4	Podíl pohledávek na oběžných aktivech .....	35
4.12	Současné zjištěné nedostatky a návrhy na jejich řešení .....	35
4.13	Navrhovaná řešení .....	36
4.13.1	Zkvalitnění evidence pohledávek .....	36
4.13.2	Neustálá kontrola svých odběratelů .....	37
4.13.3	Důkladné zpracování smluv .....	38
4.13.4	Návrhy na zajištění pohledávek .....	38
4.13.5	Jednotný způsob vymáhání u všech pohledávek .....	39
4.14	Ekonomický přínos navrhovaných opatření ve spol. XY, s. r. o. ....	40
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>41</b>

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

# 1 ÚVOD

K zajištění své vlastní existence, požadovaného umístění na trhu a dalšího rozvoje, je důležité, aby podnikatelský subjekt poskytoval své služby kvalitně a především inkasoval za svou činnost peníze.

Nejlepší možností pro podnikatelský subjekt je, aby platby od odběratelů za poskytnuté služby byly provedeny, dle sjednaných podmínek, tzn., v plné výši a v termínu splatnosti. Setkáváme se i s případy kdy je pohledávka uhrazena po termínu splatnosti nebo se stane nedobytnou pohledávkou. Ve většině případů dochází k dodržení sjednaných podmínek.

Mnohdy se podnikatelé dostanou do druhotné platební neschopnosti, kde se ocitnou díky svým odběratelům tím, že nesplnili své závazky ať už úmyslně či neúmyslně. Dalšími důvody prodlení platby může být např. nesrozumitelnost smluvního vztahu a z toho vyplývající nedorozumění a případné pochybnosti.

Právní řád České republiky umožňuje použití různých druhů zajištění smluvního vztahu, které ne vždy jsou využívány, zejména pro jejich neznalost. Taktéž to platí i pro uplatnění postupů při vymáhání pohledávek.

Ve většině podniků tvoří pohledávky z obchodního styku téměř tři čtvrtinu z pohledávek celkem. A téměř většina z těchto obchodních vztahů je doprovázena problémem neplnění smluvních povinností, hlavně co se týká platebních podmínek. Přibývá těch, kteří považují dlužnou částku za levný a dostupný úvěr. Věřitelé hledají způsob, jak přimět své dlužníky, aby dobrovolně dostáli svých závazků. Je nutno říci, že žádný univerzální postup jak tomuto zamezit neexistuje, je třeba lépe využívat sílu zákona. Někteří podnikatelé neznají možnosti, které jim právo nabízí a které by jim pomohly snížit stupeň rizika v obchodních vztazích.

V teoretické části mé bakalářské práce vymezím pojem pohledávka, následně charakterizuji právní úpravu vymáhání pohledávek v České republice.

V praktické části uvedu charakteristiku společnosti XY, s.r.o., a vyhotovím analýzu současného stavu správy a vymáhání pohledávek ve společnosti za roky 2008-2010.

Cílem mé bakalářské práce je rozbor nedostatků v současném vymáhání pohledávek ve společnosti XY, s. r. o., a navržení způsobu jejich řešení.

## **2 PRÁVNÍ ÚPRAVA VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V ČR**

Pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Spočívá v právu věřitele požadovat po dlužníkovi, aby něco dal (například peníze ve stanovené výši), konal, něčeho se zdržel nebo něco strpěl.

Pohledávka může být peněžitá, nebo nepeněžitá. Jedná se o majetkovou hodnotu, kterou lze až na výjimky převést na jiného (postoupení pohledávky) a která, nezanikne-li smrtí věřitele, může být předmětem dědění.

Věřiteli vzniká pohledávkou právo, resp. nárok, na příjem peněžitých prostředků, případně věcného plnění od dlužníka. Pohledávka má úvěrový charakter. Z jejího nesplnění v termínu splatnosti vznikají dlužníkovy úroky, úroky z prodlení, poplatek z prodlení a náhrady spojené s jejím uplatněním. Věřitel je oprávněn tuto pohledávku vymáhat.

Pojem pohledávka je v právu chápána jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem práva je vyžadovat určité přesně vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto práva nazývá právo věřitel a dlužník.

Důvodem vzniku pohledávky je celá řada. Nejčastějším důvodem je vznik právního vztahu na základě smlouvy. Smlouva je dvoustranný i vícestranný právní úkon, kdy věřitel má na jedné straně právo od dlužníka obdržet určité plnění a dlužník má povinnost vůči věřiteli mu toto plnění poskytnout.

Plnění může mít podobu peněžitou i nepeněžitou. Většina smluv obsahuje více závazků, a to jak na straně dlužníka, tak i na straně věřitele. Každá smluvní strana je tedy zároveň dlužníkem a věřitelem, Pohledávka musí být splatná neboli dospělá.

Opakem pohledávky je závazek dlužníka. Pohledávka je tedy splatná a zároveň vzniká povinnost dlužníka tuto pohledávku uspokojit. Pojem splatnost používáme jak pro pohledávky peněžité, tak i pro pohledávky nepeněžité.

Jestliže pohledávka, která je splatná, není dlužníkem vůči věřiteli uspokojena, vzniká věřiteli právo tuto pohledávku proti vůli dlužníka vymáhat, například soudní cestou.

### **2.1 Obchodně právní pohledávky**

Speciální norma upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a pohledávky z nich vzniklé a také i některé jiné vztahy související s podnikáním, upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění (dále jen „ObchZ“).



### **2.1.1 Relativní obchody podle § 261 odst. 1 a 2 ObchZ**

- závazkové vztahy mezi podnikateli, jestliže při jejich vzniku je zřejmé s přihlédnutím ke všem okolnostem, že se týkají jejich podnikatelské činnosti,
- závazkové vztahy mezi státem nebo samosprávním územní jednotkou a podnikateli při jejich podnikatelské činnosti, jestliže se týkají zabezpečování veřejných potřeb.

### **2.1.2 Absolutní obchody podle § 261 odst. 3 ObchZ**

- např. mezi zakladateli obchodních společností, mezi společníkem a obchodní společností,
- např. mezi zakladateli družstva a mezi členem a družstvem,
- z burzovních obchodů a jejich zprostředkování a dále z úplatných smluv týkajících se cenných papírů,
- ze smlouvy o prodeji podniku nebo jeho částí, smlouvy o nájmu podniku, smlouvy o tichém společenství, smlouvy o běžném účtu aj.

### **2.1.3 Absolutní neobchody podle § 261 odst. 6 ObchZ**

Jedná se o závazkové vztahy mezi osobami dle § 261 odst. 1, 2 ObchZ, které se řídí obchodním zákoníkem, i když byly založeny smlouvami podle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění (dále jen „ObčZ“). Důvodem tohoto postupu je skutečnost, že tyto smlouvy nejsou upraveny ObchZ. Patří zde např. smlouva o sdružení, pojistná smlouva, smlouva o nájmu a podnájmu nebytových prostor, darovací smlouva, kupní smlouva o převodu nemovitosti.

### **2.1.4 Fakultativní obchody podle § 262 ObchZ**

Tyto závazkové vztahy se neřídí podle § 261 ObchZ, ale na základě shodně projevené vůle jejich účastníků. Strany se mohou dohodnout, že se budou řídit buď ObchZ, nebo ObčZ.

Pokud taková dohoda směřuje ke zhoršení právního postavení účastníka smlouvy, který není podnikatelem, je neplatná. Dohoda musí být vždy písemná.

## **2.2 Občanskoprávní pohledávky**

Občanskoprávní vztahy a pohledávky, které z těchto vztahů mohou vzniknout, jsou řešeny v ObčZ. Je zde zakotvena úprava majetkových vztahů právnických a fyzických osob, majetkových vztahů mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahů vyplývajících z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony. Jedná se zejména

o pohledávky státu vůči občanům a to z titulu daní, poplatků, o pohledávky náhrady škody nebo také bezdůvodného obohacení.

## **2.3 Pohledávky z hlediska účetních předpisů**

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění (dále jen „ZoÚ“) prostřednictvím prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb., (dále jen „prováděcí vyhláška“), stanoví jakým způsobem se pohledávky vedou.

## **2.4 Ocenění pohledávek**

Účetní jednotky oceňují pohledávky při jejich vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu nebo vkladem se tyto pohledávky oceňují pořizovací cenou, jejíž součástí jsou přímé náklady související s pořízením např. odměny za zprostředkování.

Ocenění pohledávek nabytých účetní jednotkou a určených k obchodování se řídí ustanovením § 27 odst. 1 písm. f) ZoÚ., tj. reálnou hodnotou „tzn., tržní cena, ocenění kvalifikovaným odhadem nebo znaleckým posudkem či ocenění dle zvláštních předpisů.

## **2.5 Zajištění závazků**

### **2.5.1 Smluvní pokuta**

Upravuje jak ObčZ. v § 554 až § 545, tak i ObchZ. v § 300 až § 302. Smluvní pokuta je sjednaná stranami pro případ nedodržení, porušení smluvních podmínek. Ujednání o smluvní pokutě, je platné jen tehdy je-li uzavřeno písemně a musí být stanovena výše pokuty a způsob jejího určení.

Podstata zajištění závazku smluvní pokutou je v tom, že strany závazkového vztahu mezi sebou si sjednávají sankci pro případ, že některá z nich smluvní povinnost poruší.

Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena písemně, a to i tehdy, kdy smlouva, k níž se pokuta váže, písemná není. Podstatnou náležitostí této písemné dohody je určení výše smluvní pokuty nebo alespoň způsobu, kterým má být určena. Určení výše smluvní pokuty je ponecháno na vzájemné dohodě stran. Lze se dohodnout na jednorázové částce, procentech z ceny nebo tak, aby se postupně zvyšovala.

### **2.5.2 Ručení**

Úprava tohoto způsobu zajišťování závazku je obsažena pouze v § 303 až 358 ObchZ. Ručení spočívá v tom, že ručitel je věřiteli zavázán uspokojit jeho pohledávku vůči

dlužníkovi, pokud dlužník svůj závazek nesplní. Jedná se tedy o jednostranný právní úkon. Ručením se zabezpečuje uspokojení pohledávky věřitele, který může uspokojení své pohledávky dosáhnout z majetku třetí osoby odlišné od dlužníka, tj. ručitele. Tím se zmenšuje riziko věřitele spojené s návratností jeho pohledávky.

K tomu, aby se věřitel mohl domáhat splnění závazku na ručiteli, musí být splněny dvě podmínky, dlužník se dostal do prodlení se splněním své a dlužník svůj závazek nesplnil ani v přiměřené době poté, co byl věřitelem k písemně ke splnění vyzván.

### **2.5.3 Bankovní záruka**

Upravuje ObchZ. v § 313 až § 322. Bankovní záruka patří mezi tzv. absolutní obchody. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině. Ručitelem v tomto případě může být pouze banka. Bankovní zárukou může být zajištěna jak peněžitá, tak i nepeněžitá pohledávka.

### **2.5.4 Dohoda o srážkách ze mzdy a jiných příjmů**

Srážky ze mzdy jsou upraveny v § 276 až § 302 OSŘ. Srážky lze provádět jen do výše výkonem rozhodnutí vymáhané pohledávky s příslušenstvím. Srážky se provádějí z čisté mzdy, avšak jen do výše jedné třetiny této mzdy, neboť pohledávky z obchodního styku zpravidla nebývají přednostními pohledávkami (výživné, náhrady škody, daně apod.), které se uhrazují do výše dvou třetin čisté mzdy. Je tedy zřejmé, že nevýhodou srážky ze mzdy je fakt, že výše a doba uspokojení pohledávky oprávněného je závislá na výši příjmu povinného a na tom, zda má ještě jiné závazky. Oprávněnému vyplácí sraženou částku z příkazu soudu plátce mzdy povinného.

### **2.5.5 Zajištění zástavním právem**

Upravuje ObčZ. v § 152 až 174. Zástavní právo je nejčastějším používaným zajišťovacím nástrojem.

Toto právo vzniká zejména na základě písemné smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem, ale může k němu dojít i jinými způsoby, např. z rozhodnutí soudu nebo správního úřadu.

Předmětem zástavy může být věc movitá, nemovitá, podnik nebo jiná věc hromadná, soubor věcí, pohledávka nebo jiné majetkové právo, pokud to jeho povaha připouští, byt nebo

nebytový prostor ve vlastnictví podle zvláštního zákona, obchodní podíl, cenný papír nebo předmět průmyslového vlastnictví.

Jestliže dlužník nesplní včas svou povinnost nebo jen částečně, má zástavní věřitel právo na uspokojení své pohledávky z výtěžku zpeněžení zástavy. Zástava se pak zpeněží na návrh zástavního věřitele ve veřejné dražbě nebo soudním prodejem zástavy.

#### **2.5.5.1 Podzástavní právo**

Jde o specifický způsob zástavního práva, kdy se pohledávky zajištěné zástavním právem dají do zástavy jinému zástavnímu věřiteli. Předmětem musí být vždy věc (nikoliv cenné papíry). Ke vzniku podzástavního práva není třeba souhlasu vlastníka zabavené věci. Je však vůči tomuto vlastníku účinné, jen když mu byl jeho vznik písemně oznámen. Jestliže je zastavená pohledávka zajištěná zástavním právem k nemovitosti, vzniká podzástavní právo až vkladem tohoto práva do katastru nemovitostí.

Není-li splatná pohledávka, která je zajištěna podzástavním právem, včas splněna, může podzástavní věřitel uplatnit uspokojení ze zástavy místo zástavního věřitele (podzástavce).

#### **2.5.6 Zadržovací právo**

Dle ustanovení § 175 až § 180 ObčZ může oprávněná osoba, která je povinna vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, zadržet ji k zajištění své splatné pohledávky, kterou má proti vlastníkovu dané věci. Zadržovací právo nevznikne, pokud věc drží osoba neprávem. Taktéž zadržovanou věc zadržovatel nesmí zcizit. Na základě zadržovacího práva má věřitel právo při výkonu soudního rozhodnutí na přednostní uspokojení z výtěžku zadržované věci před jinými věřiteli.

V praxi se toto právo často uplatňuje v případech, kdy jsou dávány movité věci k opravám a následně nemohou být vyzvednuty z důvodu nezaplacení.

#### **2.5.7 Uznání závazků**

Úplnou právní úpravu najdeme v obchodním zákoníku (§ 323). Uznání závazku je jednostranný právní úkon dlužníka. Jeho projev musí obsahovat uznávací prohlášení a určení závazku, jehož se uznání týká, a to jak co do důvodu a rozsahu, tak označením věřitele a dlužníka.

Vedle písemného uznání se za uznání závazku považuje také faktický úkon dlužníka, např. placení úroků nebo částečným plněním závazku. V „uznání závazku“ musí být uvedena lhůta plnění závazku nebo termíny splátek a jejich výše. Tímto úkonem se také obnovuje promlčecí doba (počítá se od uvedeného data pro plnění závazku a je čtyřletá, max. ji lze tímto způsobem prodloužit na deset let od původního běhu lhůty).

### **2.5.8 Směnka**

Jedná se o cenný papír, jenž musí splňovat předepsané náležitosti, které jsou uvedené v zákoně č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový, v platném znění. Nesmí obsahovat podmínku, jinak je neplatná

### **2.5.9 Zajištění závazků převodem práva**

Převod práva, jenž je upraven v § 553 ObčZ dává věřitelům maximum co do zajištění jejich pohledávky. Písemnou smlouvou totiž přechází vlastnické právo k dané věci movité, nemovité, tak i k cenným papírům a jiným hodnotám na věřitele. Zajišťovací převod zaniká okamžikem splnění závazku.

### **2.5.10 Zajištění postoupením pohledávky**

Musí se jednat o převoditelné pohledávky a v písemné smlouvě musí být sjednáno, že věřitel po splnění závazku musí předmětné pohledávky zpětně postoupit vlastníkov.

Zajištění postoupením pohledávky je upraveno v § 554 ObčZ.

### **2.5.11 Pojištění pohledávek**

Riziko nezaplacení pohledávky je využitím tohoto zajišťovacího nástroje přeneseno na pojišťovnu.

## **2.6 Nesplnění závazku věřitelem**

Není-li závazek věřitelem splněn řádně a v dohodnutém termínu, může věřitel podniknout všechny právní kroky, aby dosáhl vykonatelnosti své pohledávky, tj. stavu, kdy svou pohledávku může zákonnou cestou na dlužníkov vymáhat, a to bez ohledu na jeho vůli či součinnost.

Samotnému vykonávacímu řízení předchází soudní řízení nebo řízení u rozhodce, které má za následek přiznání pohledávky. Takováto řízení jsou ukončena u soudu vydáním

rozsudku, platebního rozkazu, příp. směnečného platebního rozkazu, v rozhodčím řízení pak vydáním rozhodčího nálezu. Nabytí právní moci těchto rozhodnutí zakládá tzv. exekuční titul, jenž opravňuje věřitele k podání návrhu na nařízení výkonu rozhodnutí podle zákona č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád (dále jen OSŘ), příp. soudní exekuce podle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „exekuční řád“).

Zákon však také dává možnost soudnímu či rozhodčímu řízení předejít. Věřitel totiž může s dlužníkem uzavřít dohodu formou notářského zápisu dle § 71a zákona č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), v platném znění (dále jen „notářský řád“), nebo dle § 78 exekučního řádu, a to ještě před vznikem konkrétního sporu.

Výše uvedené kroky ve vymáhání pohledávek jsou podmíněny skutečností, že pohledávka trvá. Pohledávka zpravidla zanikne svým splněním. Pokud k této situaci nedojde, nemůže být dlužník vázán vůči věřiteli nadosmrti. Naše právní úprava v ObčZ i v ObchZ zná institut promlčení, kdy zákon stanoví, že se právo promlčí po uplynutí promlčecí doby. ObčZ jako obecnou normou se řídí i ty vztahy z oblasti podnikání, které nejsou upraveny v ObchZ. Podle § 100 ObčZ se právo promlčí, jestliže nebylo vykonáno v době stanovené tímto zákonem. Promlčují se všechna práva majetková s výjimkou práva vlastnického. Promlčecí doba dle § 101 je tříletá ode dne, kdy právo mohlo být vykonáno poprvé a nelze ji měnit. Promlčecí doba skončí nejpozději po uplynutí deseti let ode dne, kdy začala běžet poprvé. Promlčecí doba dle ObchZ, nestanoví-li zákon jinak, je pro jednotlivá práva čtyřletá. Pokud však věřitel po celou promlčecí dobu své právo neuplatní, právo sice nezaniká, ale výrazně se oslabuje jeho vymahatelnost.

V případě, že věřitel se bude domáhat přiznání své pohledávky soudní cestou, musí si být vědom, že toto řízení je složitým procesem a že musí splnit podmínky stanovené v OSŘ. Řízení se v těchto případech zahajuje vždy na návrh (žaloba).

Z podané žaloby musí být zcela jasné, kterému orgánu je určena, kdo ji činí, čeho se týká a co sleduje. Musí obsahovat základní údaje všech účastníků nebo jejich zástupců v předepsané formě, přesné vylíčení skutečností, označení důkazů a musí být patrné, čeho se navrhovatel domáhá. Návrh se podává v předepsaném počtu stejnopisů u místně a věcně příslušného orgánu (§ 84 a § 9 OSŘ).

Je třeba si také uvědomit, že důkazní břemeno je zcela na věřiteli. Pokud nepředloží takové důkazy, které dostatečně podporují jeho tvrzení, může se stát, že žaloba bude zamítnuta a tudíž nedosáhne vykonatelnosti své pohledávky. Jako důkaz může být uplatněn

např. výslech svědků či účastníků, znalecké posudky a jiné listiny, exekutorský nebo notářský zápis apod.

### **3 SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH TYPŮ VYMÁHÁNÍ**

Jestliže smluvní závazek není splněn včas a řádně, nastupují důsledky, které stanoví zákon a smlouva. A pokud není cena za dodané zboží zaplacená v plné výši včas, nezbyvá než pohledávku vymáhat.

Pohledávky po lhůtě splatnosti znamenají peníze společnosti, které zákazník neprávem používá.

#### **3.1 Soudní vymáhání pohledávek**

Při soudním vymáhání je pro věřitele vhodné zajistit si kvalifikovanou právní pomoc tím, že se nechá zastupovat právním zástupcem. Předpokladem pro zahájení řízení je žaloba, která musí splňovat náležitosti dle § 79 OSŘ.

#### **3.2 Rozhodčí řízení**

K dosažení vykonatelnosti své pohledávky se věřitel nemusí obracet jen na soud. Lze ji také vymoci prostřednictvím zvoleného rozhodce nebo rozhodčího soudu (zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, v platném znění), ale to jen za předpokladu, že existuje písemná rozhodčí smlouva, která upravuje, že majetkové spory mezi smluvními stranami, o kterých by jinak rozhodoval soud, bude rozhodovat jeden nebo více rozhodců nebo stálý rozhodčí soud. U tohoto řízení je důležité si uvědomit, že není dáno nikdy pouze rozhodnutím jedné strany, ale vždy musí jít o shodu všech účastníků konkrétního vztahu, že případný spor bude řešen právě cestou rozhodčího řízení.

Tato smlouva může existovat samostatně nebo může být součástí určité smlouvy např. smlouvy o dílo či kupní. Žalobce a žalovaný může platně uzavřít rozhodčí smlouvu jediné tehdy, pokud by mohli o předmětu sporu uzavřít smír. Nezáleží na tom, zda se smlouva uzavírá již v době vzniklého sporu nebo se bude týkat sporů, které v budoucnu vzniknou z určitých právních vztahů. Rozhodčí řízení začíná podáním žaloby a končí vydáním rozhodčího nálezu, který je vykonatelný doručením. Rozhodčí nález je konečný a ze zákona není proti němu odvolání. Tento fakt může pro věřitele v případě zamítavého nálezu znamenat, že svou pohledávku bude mít nadále nevykonatelnou, protože už bylo o této věci jednou pravomocně rozhodnuto, a nelze tedy zahájit nové řízení v této věci.

Nespornými výhodami rozhodčího řízení jsou nižší nároky na formalitu řízení, která vychází z toho, že smluvní strany se mohou dohodnout na postupu, jakým rozhodci povedou



řízení. Pokud tato dohoda neexistuje, rozhodci vedou řízení způsobem, který považují za vhodný. Z toho pak pramení i další výhody tohoto řízení, tj. větší rychlost řízení a ekonomičnost. S rychlejším řízením se snižují náklady na jeho vedení a i poplatek za rozhodčí řízení je nižší než soudní.

### **3.3 Zkrácené řízení**

V některých případech zákon umožňuje dosáhnout vykonatelného rozhodnutí u soudu v tzv. zkráceném řízení. V rámci těchto řízení není vydáván rozsudek ani usnesení, ale je rozhodováno platebním rozkazem buď dle § 172 až § 174 OSŘ, nebo směnečným (šekovým) platebním rozkazem dle § 175 OSŘ.

#### **3.3.1 Platební rozkaz**

Soud může rozhodnout platebním rozkazem pouze v případě, že je podána žaloba, v níž je uplatňováno právo na zaplacení peněžité částky. V jiných případech takto nelze postupovat. Pokud soud shledá na základě podané žaloby (pohledávka je dostatečně doložena), že podmínky pro vydání platebního rozkazu jsou splněny, pak platební rozkaz vydá i bez výslovné žádosti žalobce a také bez slyšení žalovaného. Z uvedeného vyplývá, že není na vydání platebního rozkazu přímý nárok.

Soud platebním rozkazem nařídí žalovanému, aby do 15 dnů od jeho doručení žalobci zaplatil uplatněnou pohledávku. Žalovaný má právo uplatnit v téže lhůtě odpor u soudu, který vydal platební rozkaz. Učiní-li tak, ruší se tímto platební rozkaz v plném rozsahu a soud nařídí jednání. Důležitou skutečností je také doručení platebního rozkazu. Tento lze doručit jedinečně do vlastních rukou. Náhradní doručení není přípustné.

#### **3.3.2 Směnečný (šekový) platební rozkaz**

Ve zkráceném řízení lze také navrhnout vydání směnečného (šekového) platebního rozkazu, který se liší od platebního rozkazu tím, že jej soud vydává pouze na návrh žalobce. Podmínkou návrhu je, aby žalobce předložil v prvopisu směnku nebo šek, o jejichž pravosti není důvodu pochybovat, a další listiny nutné k uplatnění práva.

Soud žalovanému ve směnečném (šekovém) platebním rozkazu uloží, aby do tří dnů zaplatil požadovanou částku a náklady řízení, nebo aby v téže lhůtě podal námitky, v nichž musí uvést vše, co proti platebnímu rozkazu namítá. Pokud byly podány námitky, soud nařídí jednání a následně vysloví v konečném rozsudku, zda směnečný (šekový) platební rozkaz ponechává v platnosti, nebo zda ho zrušuje a v jakém rozsahu.

Tady je výrazný rozdíl oproti běžnému platebnímu rozkazu, neboť ten je podáním odporu zcela zrušen a v následujícím řízení se již k němu nijak nepřihlíží.

Rovněž směnečný (šekový) platební rozkaz musí být doručen do vlastních rukou žalovaného, avšak náhradní doručení není vyloučeno.

### **3.4 Vykonatelnost pohledávky prostřednictvím notářského či exekučního zápisu**

Jak je již uvedeno výše, lze tedy vymoci své pohledávky i bez soudního řízení nebo rozhodčího řízení, tj. nemusíme mít rozsudek či rozhodčí nález. Věřitel s dlužníkem může uzavřít dohodu formou notářského zápisu dle § 71a notářského řádu nebo dle § 78 exekučního řádu, a to dříve než vznikne konkrétní spor.

Notář nebo exekutor sepíše na žádost notářský (exekutorský) zápis o dohodě, kterou se účastník zaváže splnit pohledávku nebo jiný nárok druhého účastníka vyplývající ze závazkového právního vztahu, kdy zároveň svolí, aby podle tohoto zápisu byl nařízen a proveden výkon rozhodnutí (exekuce), jestliže svou povinnost řádně a včas nesplní. Obě formy zápisu musí obsahovat náležitosti předepsané příslušnými zákony (notářský řád a exekuční řád).

Pro vykonatelnost pohledávky, která nebyla řádně a včas splněna, postačí jen originál této dohody.

### **3.5 Výkon rozhodnutí**

Bylo-li již vydáno vykonatelné rozhodnutí, a přesto povinný (dlužník) dobrovolně nesplní svou povinnost, kterou mu ukládá toto rozhodnutí, příp. notářský či exekuční zápis se svolením dlužníka k vykonatelnosti, může oprávněný (věřitel) podat návrh na soudní výkon rozhodnutí dle OSŘ nebo může podat návrh na nařízení exekuce dle exekučního řádu. Podle OSŘ se osoby provádějící výkon rozhodnutí nazývají soudní vykonavatelé, a pokud dochází k realizaci tohoto práva podle exekučního řádu, pak soudní exekutoři. Tito exekutoři vystupují jako osoby samostatně výdělečně činné, tzn., nejsou zaměstnanci soudu.

#### **3.5.1 Výkon rozhodnutí dle OSŘ**

Před samotným započítáním výkonu rozhodnutí může oprávněný za pomoci soudu v rámci součinnosti dle § 259 OSŘ vyzvat povinného k dobrovolnému plnění svých povinností nebo zjistit nezbytné údaje k výkonu pohledávky, jako např. zda a od koho pobírá mzdu či jiný pravidelný příjem, zda vlastní účty u peněžních ústavů včetně jejich čísel apod.

Dále OSŘ v § 260a umožňuje oprávněnému podat návrh soudu, aby vyzval povinného k prohlášení o majetku tehdy, nemohl-li oprávněný uplatnit z důvodu nedostatku informací vhodný způsob soudního výkonu rozhodnutí. Dále musí být předložen stejnopis rozhodnutí, opatřený potvrzením o jeho vykonatelnosti, nebo jiná listina potřebná k nařízení výkonu rozhodnutí. V prohlášení o majetku musí být povinným uveden plátce mzdy, peněžní ústav, u něhož má účet včetně jeho čísla, dlužníci, u nichž má peněžité pohledávky, movité věci, vkladní knížky, cenné papíry, nemovitosti, podnik apod.

Oprávněný v návrhu na výkon rozhodnutí vedle obecných náležitostí uvede také způsob, kterým bude předmětné rozhodnutí provedeno.

Rozhodnutí ukládající zaplacení peněžité částky může být provedeno:

- srážkami ze mzdy,
- příkázáním pohledávky,
- prodejem movitých věcí a nemovitostí,
- prodejem podniku,
- zřízením soudcovského zástavního práva k nemovitostem.

### **3.6 Výkon rozhodnutí prostřednictvím soudního exekutora**

Exekuční řád poskytuje možnost využít k vymožení pohledávky také soudní exekutory, na něž lze přenést provedení výkonu rozhodnutí. Ti realizují výkon rozhodnutí jako relativně samostatně jednající a podnikající osoby. Dohled nad jejich činností vykonává ministerstvo spravedlnosti.

Oprávněný, který se chce domoci svých pohledávek a chce k tomuto účelu využít soudního exekutora, si ho buď zvolí přímo, anebo se obrátí na soud se žádostí o pověření.

Exekuční řízení lze zahájit tak jako řízení o soudní výkon rozhodnutí pouze na návrh, a to dnem, kdy návrh na nařízení exekuce došel exekutorovi nebo soudu, jenž je příslušný k jeho pověření.

V návrhu na provedení exekuce musí být označen exekutor, který má být pověřen provedením exekuce, s uvedením jeho sídla nebo sídla soudu v případě, že je návrh podán zde.

Z návrhu musí být dále patrné, kdo jej činí, které věci se týká a co sleduje, a musí být podepsán a datován, dále musí návrh obsahovat: označení účastníků, přesné označení exekučního titulu, uvedení povinnosti, která má být exekucí vymožena, údaj o tom, zda,

popřípadě v jakém rozsahu, povinný vymáhanou povinnost splnil, popřípadě označení důkazů, kterých se oprávněný dovolává.

K návrhu na nařízení exekuce se musí doložit originál nebo úředně ověřená kopie exekučního titulu.

Exekutor, kterému došel návrh oprávněného na nařízení exekuce, předloží tento návrh spolu s exekučním titulem nejpozději do 15 dnů soudu a požádá ho o udělení pověření k provedení exekuce. Soud pak musí nařídit exekuci a jejím provedením pověří exekutora do 15 dnů. Soud exekutorovi nestanoví způsob provedení exekuce. Ta se provádí jen způsoby uvedenými v exekučním řádu. Proti usnesení o nařízení exekuce je přípustné odvolání, v němž nelze namítat jiné skutečnosti než ty, jež jsou rozhodné pro nařízení exekuce.

Exekutor pověřený provedením exekuce si zvolí způsob, jakým bude provedena a vydá exekuční příkaz na majetek, kterého se exekuce týká.

Exekuční příkaz má stejné účinky jako nařízení výkonu rozhodnutí podle OSŘ. Podle tohoto příkazu se provádí exekuce některým ze způsobů uvedených v exekučním řádu, např. srážkami ze mzdy a jiných příjmů, příkázáním pohledávky, prodejem movitých věcí a nemovitostí a prodejem podniku. Na jednotlivé způsoby exekuce se přiměřeně uplatní ustanovení OSŘ.

Jak již bylo výše uvedeno, exekutor je samostatně jednající a podnikající osoba a z tohoto titulu vyplývá ta skutečnost, že má osobní zainteresovanost na co nejlepším výsledku jím prováděné exekuce, neboť jeho odměna je závislá na výši vymožené částky. V praxi to znamená, že je exekuce prováděna rychleji a procento úspěšnosti je vyšší než u výkonu rozhodnutí prováděných soudem.

### **3.7 Insolvenční řízení**

Konkursní a vyrovnací řízení jako dva samostatné instituty byly nahrazeny s účinností od 1. ledna 2008 řízením insolvenčním, které je upraveno zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), (dále jen „insolvenční zákon“). Ten poskytuje věřitelům více možností, jak se domoci svých pohledávek než předchozí právní normy. Insolvenční zákon řeší úpadek či hrozící úpadek dlužníka soudním (insolvenčním) řízením zákonem daným způsobem tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem, k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení jeho věřitelů. Dále tento zákon řeší samotné oddlužení dlužníka.

Zásadní pojem insolvenčního zákona je úpadek, který je definován v § 3. Úpadkem v případě fyzické osoby nepodnikatele se rozumí situace, kdy má dlužník dva a více věřitelů, peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit.

Právníká osoba nebo fyzická osoba podnikatel je v úpadku i tehdy, je-li předlužen, tj. stav, kdy dlužník má více věřitelů a hodnota jeho majetku nepokryje všechny jeho závazky. Lze-li s ohledem na všechny okolnosti předpokládat, že dlužník nebude moci dostát řádně a včas podstatné části svých peněžitých závazků, pak hovoříme o hrozícím úpadku.

Zákon v § 4 uvádí následující způsoby řešení úpadku:

- konkurs (rozhodnutí o prohlášení konkursu),
- reorganizace (rozhodnutí o povolení reorganizace),
- oddlužení (rozhodnutí o povolení oddlužení),
- zvláštní způsoby řešení úpadku – určité subjekty nebo určité druhy případů.

Insolvenční řízení je zahájeno doručením insolvenčního návrhu k soudu. Návrh může podat jak dlužník, tak i kterýkoliv z věřitelů. Soud následně vydá vyhlášku o zahájení řízení, kterou zveřejní v insolvenčním rejstříku. Insolvenční rejstřík je informačním systémem veřejné správy a spravuje ho ministerstvo spravedlnosti. Obsahuje seznam insolvenčních správců, seznam dlužníků a insolvenční spisy. Insolvenční rejstřík je veřejně přístupný, slouží jako zdroj informací veřejnosti, pomocí něj se doručuje velká část soudních rozhodnutí či jiných písemností a umožňuje sledovat průběh insolvenčního řízení. Po zveřejnění zahájení řízení dlužníkův majetek nemůže být postižen exekucí a zároveň dlužník nesmí nakládat s majetkovou podstatou a s majetkem, který do ní může náležet, v takovém rozsahu, že by se jednalo o podstatné změny ve skladbě, využití nebo určení tohoto majetku anebo o jeho podstatné zmenšení.

Insolvenční správce, jehož ustanoví soud, sepíše dlužníkův majetek a zjistí jeho věřitele, kteří přihlašují do insolvenčního řízení své pohledávky.

Insolvenční zákon věřitelům umožňuje aktivně se podílet na průběhu celého řízení a ovlivnit způsob řešení celého úpadku. V některých, zákonem stanovených, případech věřitelé si mohou zvolit, jestli formou řešení bude konkurs nebo reorganizace, nebo jaký typ oddlužení bude uskutečněn. Mohou navrhnout změnu osoby soudem ustanoveného insolvenčního správce a prostřednictvím věřitelských orgánů dohlížejí na činnost správce.

Zákon je založen na principu, že věřitelé jsou „ekonomickými vlastníky“ dlužníkovu majetku.

V případě dlužníka, jenž spolupracuje se svými věřiteli a u kterého je předpoklad, že úpadek či hrozící úpadek překoná svépomocí, insolvenční zákon mu poskytuje ochranu prostřednictvím tzv. moratoria. Návrh na moratorium může být podán dlužníkem, který je podnikatelem, do 7 dnů od podání insolvenčního návrhu, jde-li o insolvenční návrh věřitele, do 15 dnů od jeho doručení insolvenčním soudem, a to za předpokladu, že s vyhlášením moratoria souhlasí většina věřitelů. Moratorium trvá po dobu uvedenou v návrhu, nejdéle však 3 měsíce a na žádost dlužníka může být prodlouženo ještě o 30 dnů. Během moratoria je dlužník oprávněn přednostně hradit závazky související se zachováním provozu před dříve vzniklými splatnými závazky.

### **3.8 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Řádně vedená evidence pohledávek věřitele je základním předpokladem úspěšného vymáhání pohledávek. Je nutné stanovit nejen výši pohledávky, ale hlavně doložit, jak daná pohledávka vznikla. Z tohoto důvodu je důležité, aby věřitel vedl evidenci nejen účetních dokladů, ale také ostatních dokumentů dokládající oprávněnost pohledávky (př. dodací listy, smlouvy, obchodní korespondence ve věci).

V případě splatných pohledávek nejdříve věřitel sám zkouší kontaktovat – telefonicky, písemnou formou dlužníka a upomíná ho o úhradu, zjišťuje opoždění platby, nabízí splátkový kalendář, zjišťuje možnosti úhrady pohledávky ze strany dlužníka formou postoupení jeho vlastní pohledávky, započtením, atd. Pokud nestačí tato forma vymáhání zasílají se ostřeji formulované upomínky, dochází k vyčíslení úroku z prodlení, smluvní pokuty atd. Pokud selže i tento postup osvědčuje se využití advokátní kanceláře zabývající se vymáháním pohledávek.

### **3.9 Zánik pohledávky**

#### **3.9.1 Splněním dluhu**

Nejčastější způsob zániku pohledávky je jeho splnění běžnou formou, tj. úhrada v plné výši, případně částečná.

#### **3.9.2 Částečné splnění závazku**

Kromě písemného prohlášení, kterým dlužník uznává závazek, považuje obchodní zákoník dle § 323 odst. 2 za uznání závazu také další právní úkony, jedná se o:

- částečné plnění závazku dlužníkem – za uznání zbytku dluhu je tento projev vůle považován pouze za podmínky, že lze usuzovat na dlužníkovu uznání, tzn., že dlužník částečné plnění poskytl, ale současně výslovně prohlásil, že zbytek dluhu neuznává, nemůže takový účinek nastat,
- placení úroků – za uznanou se považuje část závazků, z níž se úroky platí (§ 407 odst. 2 ObchZ).

### **3.9.3 Započtení pohledávky**

V případě, že mají věřitel s dlužníkem vzájemné pohledávky stejného druhu, zaniknou tyto započtením, a to do té výše, do které se vzájemně kryjí.

### **3.9.4 Prekluze**

Vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula.

### **3.9.5 Promlčení**

Někdy je prekluze práva zaměňována s promlčením, ovšem v tomto případě právo nezaniká, ale dochází k jeho oslabení. V případě, že promlčecí doba skutečně uplynula a povinný vznesl námitku promlčení, je toto právo nevymahatelné, soud jej nemůže přiznat.

### **3.9.6 Další způsoby zániku pohledávek:**

- dohodou,
- prominutím dluhu a vzdáním se práva,
- vypovědí,
- novací – dochází k nahrazení dosavadního závazku závazkem novým, původní závazek zaniká,
- narovnáním: účastníci uzavřením dohody o narovnání upravují práva, která jsou mezi nimi sporná či pochybná,
- smrtí dlužníka nebo věřitele,
- splnutím – pohledávka zaniká, jestliže věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt.

## **3.10 Srovnání soudního a mimosoudního způsobu vymáhání pohledávek**

V poslední době sílí v České republice tendence aktivního přehodnocování strategie věřitelů při vymáhání pohledávek. Do popředí se dostává především forma mimosoudního

vymáhání, v níž věřitelé stále častěji vidí reálnou možnost rychlého navrácení vlastních finančních prostředků od dlužníků. Ještě před dvěma-třemi lety byla situace zcela jiná.

Dominující strategií věřitelů bylo využívání soudní cesty vymáhání pohledávek včetně rozhodčích soudů s následnou činností exekutorů. Zkušenosti věřitelů s těmito postupy a především vyhodnocení dosažených výsledků je však nutí vnášet do procesu vymáhání nově vznikajících pohledávek potřebné korektury.



## **4 SOUČASNÁ PRAXE PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU**

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost XY je obchodní společností s ručením omezením, zapsána do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě na ulici Dolní 2024/72.

Společnost byla založena v roce 2004 jedním společníkem, který je zároveň jediným jednatelem společnosti, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento společník, jeho rozhodnutí jsou písemná a jím podepsaná.

Základní kapitál společnosti je 200 tis. Kč a ze zákona má společnost povinnost vytvářet rezervní fond.

Ze začátku své existence se společnost zaměřovala pouze na pneuservis osobních automobilů.

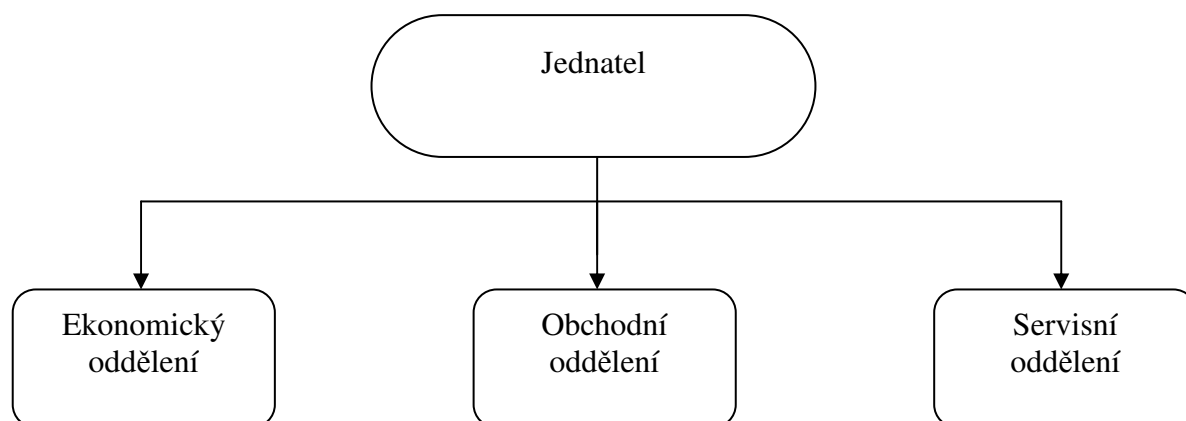
V roce 2006 společnost rozšířila svou činnost i o nákup a prodej hliníkových kol, kdy u některých vybraných značek má výhradní zastoupení pro Českou republiku. V roce 2007 firma začala provádět instalaci bezpečnostních systémů do automobilů a v roce 2009 začala vykonávat pneuservis nákladních automobilů.

Klíčovými činnostmi, z nichž plynou společnosti největší tržby, je pneuservis osobních automobilů a prodej hliníkových kol.

### **4.2 Organizační struktura**

Jednatel

- Ekonomické oddělení
- Obchodní oddělení
- Servis



Obr. č. 4.1 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

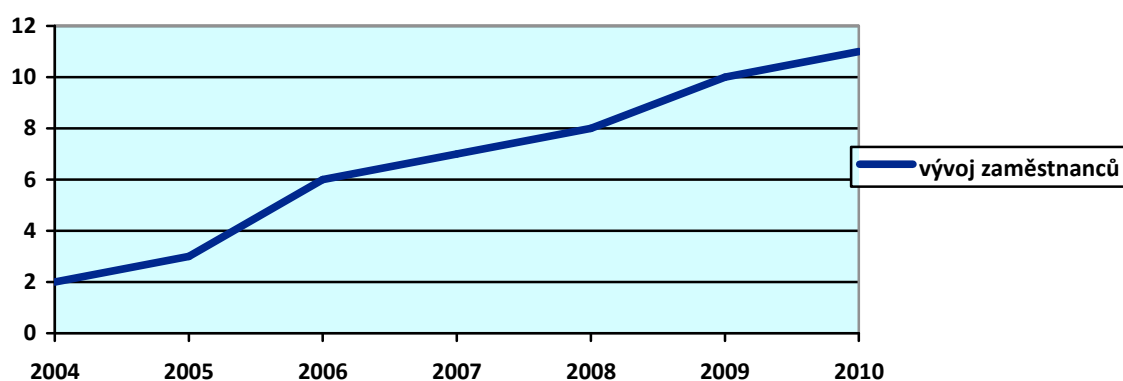
### 4.3 Zaměstnanci společnosti

Na začátku své podnikatelské činnosti společnost zaměstnávala dva zaměstnance. Vlivem postupného rozšíření činnosti společnosti docházelo k přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru. Postupný vývoj nárůstu zaměstnanců ve společnosti je zachycen v tabulce č. 4.1 a na obrázku č. 4.2.

V roce	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců	2	3	6	8	8	10	11

Tabulka č. 4.1 Zobrazení růstu zaměstnanců od roku 2004 až 2010

Zdroj: [Vlastní zpracování].



Obr. č. 4.2 Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

## **4.4 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.**

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Je výborným „koučovacím“ nástrojem, který prostřednictvím čtyř zdánlivě jednoduchých položek donutí dlouze a důkladně přemýšlet o tom nejelementárnějším, co ovlivňuje podnikání.

Skládá se ze dvou základních analýz:

- analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek),
- analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb).

### **4.4.1 Silné stránky**

- firma s dlouholetou existencí na trhu,
- spokojení zákazníci,
- kvalitně odváděna práce,
- kvalifikace a vzdělanost pracovníků,
- stálí a kvalitní dodavatelé,
- výhradní dodavatel pro ČR hliníkových kol značky OXIGIN, MODA, MAK, COMFORT WHEELS, AVANTI.

### **4.4.2 Slabé stránky**

- nedostatečná propagace a reklama,
- nedostačující skladové prostory,
- vysoká nákladovost z důvodu naskladnění zboží.

### **4.4.3 Příležitosti**

- neustále se rozšiřující možnosti nabízených produktů,
- vyšší poptávka po nabízených produktech,
- sledování trendů v dané oblasti a s tím související a s tím související aktualizace nabízených produktů,
- zvyšování kvality služeb.

### **4.4.4 Hrozby**

- úbytek zákazníků z důvodu globální finanční krize,
- neustále se rozšiřující konkurence,
- změny cen produktů,

- zdražování energií a služeb.

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- firma s dlouholetou existencí na trhu,</li> <li>- spokojení zákazníci,</li> <li>- kvalitně odváděna práce,</li> <li>- kvalifikace a vzdělanost pracovníků, stalí a kvalitní dodavatelé,</li> <li>- výhradní dodavatel hliníkových disků značky OXIGIN, MODA, MAK, COMFORT WHEELS, AVANTI.</li> </ul> <p><i>Silné stránky se snaží podnik <b>maximalizovat</b>.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostačující propagace a reklama,</li> <li>- nedostačující skladové prostory</li> <li>- vysoká nákladovost z důvodu naskladňování zboží.</li> </ul> <p><i>Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky podniku platí pravidlo <b>minimalizace</b> jejich vlivu (MIN).</i></p>
Příležitosti je možno definovat podle oboru podnikání různě, například:	Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- neustálé se rozšiřující možnosti nabízených produktů</li> <li>- vyšší poptávka po nabízených produktech,</li> <li>- sledování trendů v dané oblasti, a s tím související aktualizace nabízených produktů</li> <li>- zvyšování kvality služeb.</li> </ul> <p>Stejně jako v případech silných stránek podniku se snažíme příležitosti <b>maximalizovat</b>, tak aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úbytek zákazníků z důvodu globální finanční krize</li> <li>- neustále se rozvíjející konkurence změny cen produktů</li> <li>- zdražování energií a služeb.</li> </ul>

Tabulka č. 4.2 Zobrazení SWOT analýzy

Zdroj: [Vlastní zpracování].

## 4.5 Analýza současného stavu pohledávek ve společnosti XY, s. r. o.

Převážná část pohledávek ve společnosti XY, s. r. o., je z obchodního styku, tj. z prodeje zboží. Ve společnosti vznikají pohledávky i z jiných důvodů jako jsou: nároky na

půjčky zaměstnancům. Ve své práci se nadále budu zabývat pohledávkami plynoucími společnosti z obchodních styků, a to za období roku 2008-2010.

Společnost rozděluje své pohledávky z hlediska času, a to na krátkodobé (se splatností kratší jednoho roku) a dlouhodobé (se splatností delší než jeden rok). Všechny pohledávky evidované ve sledovaném období jsou z tuzemského obchodního styku.

Činnost společnosti a tím i vznik pohledávek můžeme rozdělit do 2 skupin:

- 1) servisní práce (pneuservis, oprava motorových vozidel, atd.)
- 2) dodání zboží (hliníkových kol, pneumatik, příslušenství, atd.)

Ad1) V případě servisních prací, ať už v rámci běžných oprav nebo servisu či výměny náhradních dílů, přezutí pneumatik, firma požaduje úhradu těchto prací v hotovosti, nepřevyšuje-li částku 5 000 Kč. V ostatních případech jsou vystavovány faktury s dobou splatností 30 dnů (pro podnikatelské subjekty).

Ad2) Společnost také dodává výše uvedené zboží bez jejich montáže a servisu, a to na základě kupní smlouvy dle ObchZ. Při prodeji novým zákazníkům vyžaduje úhradu v hotovosti. Stávajícím odběratelům firma poskytuje až 60 dnů splatnost, a to dle důležitosti odběratele, objemu odebraného zboží a platební morálky odběratele.

Společnost XY, s. r. o., rozděluje své pohledávky na ty, které byly zaplacený ve splatnosti a na ty které byly uhrazeny po termínu splatnosti. Pohledávky, které byly zaplacený po splatnosti, dále rozděluje do pěti skupin:

- první skupinu tvoří pohledávky od 31 až 60 dnů po splatnosti,
- druhou skupinu tvoří pohledávky od 61 až 90 dnů po splatnosti,
- třetí skupinu tvoří pohledávky od 91 až 180 dnů po splatnosti,
- čtvrtou skupinu tvoří pohledávky od 181 až 360 dnů po splatnosti,
- pátou skupinu tvoří pohledávky nad 360 dnů po splatnosti.

## **4.6 Formy zajištění pohledávek ve společnosti XY, s. r. o.**

Společnost k zajištění svých pohledávek používá následující zajišťovací nástroje:

### **4.6.1 Smluvní pokuta**

V případě porušení smluvních povinností, tzn. pozdní zaplacení zboží nebo díla, má firma ve svých smlouvách uvedenou doložku o smluvní pokutě. Pokud by společnost neměla sjednanou smluvní pokutu ve smlouvách, neměla by nárok na náhradu vzniklé škody. Výše smluvní pokuty je neměnná a činí 0,05 % z fakturované částky za každý den prodlení.

#### **4.6.2 Záloha**

Dalším zajišťovacím prostředkem firmy XY, s. r. o., je vyžadování zálohových plateb. Tento druh zajištění není upraven žádným předpisem. Využití zálohových plateb a stanovení jejich výše záleží pouze na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. Praxe ve firmě jednoznačně prokazuje, že ne vždy se naplňuje její záměr v tom, že z přijatých záloh od zákazníků uhradí v termínu splatnosti vlastní závazek za nákup. Tato situace je ovlivněna platební morálkou zákazníků.

#### **4.6.3 Uznání závazku**

Vedoucí ekonomického oddělení společnost XY, s. r. o., vždy jednou za čtvrtletí předkládá jednateři společnosti soupis neuhrazených pohledávek. Pokud zjistí, že pohledávka je po splatnosti delší dobu než 180 dnů, firma zasílá dlužníkům výzvu k úhradě a uznání závazku, kde žádá o odsouhlasení stavu pohledávek k určitému datu. Pokud dlužník nereaguje, jednatel společnosti nebo jím pověřený pracovník ekonomického oddělení navazuje osobní kontakt s dlužníkem a snaží se získat písemné uznání závazku, popřípadě mu nabídnout splátkový kalendář nebo posečkání platby. Pro společnost je lepší, když odběratel tento dopis potvrdí a odešle zpět, protože poté má společnost své závazky písemně uznané, což znamená, že v uznaném rozsahu tyto pohledávky trvají.

#### **4.6.4 Bankovní záruka**

Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše sjednané peněžní částky, podle obsahu záruční listiny, jestliže dlužník nesplní závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.

### **4.7 Formy vymáhání pohledávek ve společnosti XY, s. r. o.**

Tuto agendu ve firmě má na starosti vedoucí ekonomického oddělení, jedenkrát za měsíc pořizuje soupis pohledávek, které jsou v prodlení 30 dnů po splatnosti. Firma nemá zpracován konkrétní postup při vymáhání pohledávek, žádnou interní směrnici. Následný, níže uvedený postup, je výsledkem již dříve zaběhnutého systému.

#### **4.7.1 Zápočet pohledávek**

Před vlastním zahájením vymáhání pohledávek vedoucí ekonomického oddělení zjišťuje, zda lze danou pohledávku započíst s případným závazkem. Pokud společnost XY, s. r. o., má splatnou pohledávku za svým odběratelem a tento odběratel má zase

pohledávku za společností XY, s. r. o., mohou se oba domluvit na vzájemném zápočtu pohledávek. Společnost XY, s. r. o., sepíše dohodu o započtení pohledávek a předloží druhé straně k odsouhlasení a podpisu. Poté se může pohledávka započíst se závazkem společnosti. Ve většině případů není pohledávka ve stejné výši jako závazek, proto firma se zbývajícím závazkem musí doplatit rozdíl druhé společnosti.

#### **4.7.2 Telefonická upomínka**

Jedná o nejčastější a nejvyužívanější způsob vymáhání. Výhodou telefonické upomínky je rychlost a v případě, že se jedná o administrativní pochybení či opomenutí, je náprava sjednána v podstatě ihned. V ostatních případech nebývá příliš efektivní.

Při telefonickém kontaktu s druhou stranou pověřený pracovník zjišťuje, zda nedošlo k nějakému administrativnímu pochybení, či nevznikly nějaké nejasnosti, zda nebyla platba poukázána na jiný účet, nedošlo ke ztrátě faktury nebo z jakého důvodu nebyla platba provedena.

Obchodní partner ve většině případů sdělí důvod nezaplacení, např. čeká na zaplacení velké zakázky a sdělí, že pohledávka bude uhrazena do sedmi pracovních dnů. Ekonomické oddělení si tuto pohledávku „hlídá“. Pokud dlužná částka není připsána na účet společnosti, je odběratel opět telefonicky upozorněn a vedoucí ekonomického oddělení požaduje sdělení důvodu nezaplacení pohledávky.

Pokud není ani po telefonickém upozornění sjednaná náprava, přistupuje se k dalšímu kroku, což je písemné upomínání. K tomuto postupu společnost přistupuje, pokud je pohledávka více než 30 dnů po splatnosti.

#### **4.7.3 První písemná upomínka**

První písemná upomínka je zaslána po uplynutí jednoho týdne od telefonicky sjednaného náhradního termínu. V této upomínce je slušnou formou uvedeno upozornění, že konkrétní faktura nebyla uhrazena v termínu splatnosti, ani po telefonicky dohodnutém termínu a zároveň je dlužník vyzván k její úhradě ve splatnosti do 7 dnů ode dne doručení této upomínky, popřípadě k podání námitek, že věřitelem evidována pohledávka neodpovídá skutečnosti. Tyto upomínky jsou dlužníkovi zasílány na doručenkou.

#### **4.7.4 Druhá písemná upomínka**

Po uplynutí sedmi dnů po doručení první písemné upomínky, pokud úhrada není zákazníkem realizována, zasílá společnosti XY, s. r. o., druhou písemnou upomínku. Kromě

veškerých údajů z první písemné upomínky, je druhá upomínka doplněna o poučení, ve kterém je dlužník upozorněn, že pokud dlužná částka nebyla uhrazena pro nedostatek finančních prostředků, které dlužník průkazně použil k zaplacení jeho později splatných závazků vůči jiným věřitelům, tak tato skutečnost bude při soudním vymáhání pohledávky kvalifikována dle § 223 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, v platném znění, jako trestný čin zvýhodnění věřitele.

Mimo upomínek se využívá také další nástroj k přinucení dlužníka k zaplacení pohledávky po splatnosti, a to sankce v podobě:

- zablokování odběru,
- navýšení cen,
- nebo prodejem pouze za hotové.

Pokud dlužník na upomínky reaguje a důvodem nesplacení je např. náhlý nedostatek finančních prostředků k úhradě svých závazků, je možný ještě jeden mezikrok mezi upomínkami a soudním vymáháním, a to je osobní kontakt.

#### **4.7.5 Osobní kontakt**

Je využíván zejména v případech, kdy dlužník projeví zájem o úhradu svého dluhu a snaží se dohodnout bez soudního řízení, které by pro dlužníka znamenalo navýšení jeho pohledávky (o soudní poplatky).

V takových to případech bývá sjednána schůzka mezi oprávněnými osobami, která směřuje k uznání závazku ze strany dlužníka nebo dohodě o způsobu úhrady např. splátkový kalendář.

U uznání závazku je stanovena hodnota pohledávky k datu uzavření dohody, důvod dluhu a z jakého titulu tato částka vznikla, uvádí rozsah závazku, kterého se uznání týká. To vše je uzavřeno písemně.

Ve splátkovém kalendáři je stanoveno, v jakých částkách a termínech budou prováděny splátky. Je zde uvedeno, že pokud dlužník nedodrží splátkový kalendář, bude přistoupeno k soudnímu vymáhání.

Dalším způsobem, který je využíván v rámci osobního kontaktu, je přijetí směnky vystavené dlužníkem. Firma přijímá směnku jen v ojedinělých případech. Je důležité, aby směnka byla vyplněna podle zákona č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový, v platném znění, který stanovuje náležitosti nezbytné na směnce, a pokud je směnka nemá nebo nejsou vyplněny v souladu s tímto zákonem, tak je směnka neplatná.



#### **4.7.6 Soudní vymáhání**

Pokud žádný z výše uvedených kroků nevede k vyrovnání závazků ze strany odběratele, tzn., k zaplacení pohledávky (dlužné částky), pak jednatel firmy předává smluvní advokátní kanceláři veškeré podklady k neuhrazeným pohledávkám, které jsou listinnými důkazy - kupní smlouvu, objednávku, fakturu za provedené práce či prodané zboží, dodací listy potvrzující převzetí zboží, písemné upomínky, popřípadě další písemnosti či informace o dlužníkovi. Advokátní kancelář pak už sama zastupuje zájmy společnosti v rámci soudního vymáhání.

Nevýhodou soudního vymáhání je, že se jedná o způsob, který je zdoluhavý.

#### **4.7.7 Insolvenční řízení**

Návrh na zahájení insolvenčního řízení nebyla nucena společnost použít v žádném ze sledovaných tří let.

### **4.8 Přehled pohledávek ve společnosti v letech 2008-2010**

#### **4.8.1 Stav pohledávek v roce 2008**

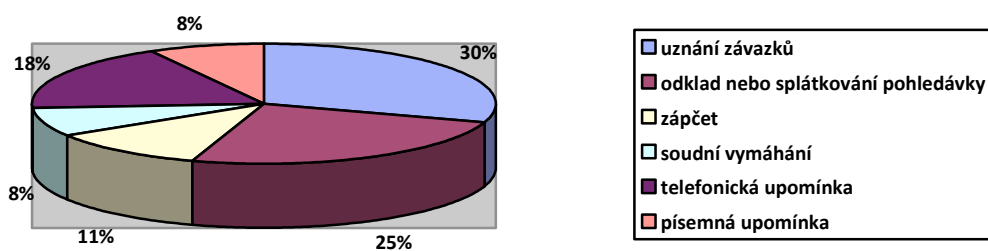
K 31.12.2008 firma XY, s. r. o., evidovala pohledávky v celkové výši 8 790 tis. Kč, z toho pohledávky po lhůtě splatnosti 3 550 tis. Kč, což je 40 % z celkového objemu vykazovaných pohledávek. Z těchto neuhrazených pohledávek měly nevyšší podíl pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů.

Doba úhrady	Počet případů	Částka v tisících Kč	% z pohledávek celkem	% z pohledávek po splatnosti
Ve splatnosti	547	5240	60 %	x
do 30 dnů po splatnosti	45	1470	17 %	41,5 %
31-60 dnů po splatnosti	15	989	11 %	28 %
61-90 dnů po splatnosti	7	543	6 %	15,5 %
91-180 dnů po splatnosti	3	230	2,5 %	6,5 %
181 až 360 dnů po splatnosti	2	163	2 %	4,5 %
více než 360 dnů po splatnosti	1	155	1,5 %	4 %
Pohledávky celkem	620	8 790	100 %	x
Pohledávky po splatnosti	73	3550	40 %	100 %

Tabulka č. 4.3 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008

Zdroj: [Vlastní zpracování].

Vykázané pohledávky k 31.12.2008 měla firma ošetřeny způsobem, který je zachycen na obrázku č. 4.3. Jak je patrné z obrázku firma nejvíce využívala způsob uznání závazků (30 %), druhým nejčastějším způsobem byl odklad nebo splátkování pohledávky (25 %), 18 % tvořila telefonická upomínka, 11 % zápočet, 8 % soudní vymáhání a 8 % písemná upomínka.



Obr. č. 4.3 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2008.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

#### 4.8.2 Stav pohledávek v roce 2009

K 31.12.2009 ve sledované firmě XY, s. r. o., byl zaznamenán nárůst pohledávek o 385 tis. Kč oproti předcházejícímu období. Tento stav byl zapříčiněn především navýšením pohledávek po lhůtě splatnosti 31-60 dnů, a to o 511 tis. Kč. K 31.12.2009 byl celkový stav pohledávek vykázan ve výši 9 175 tis. Kč. Viz tabulka č. 4.4.

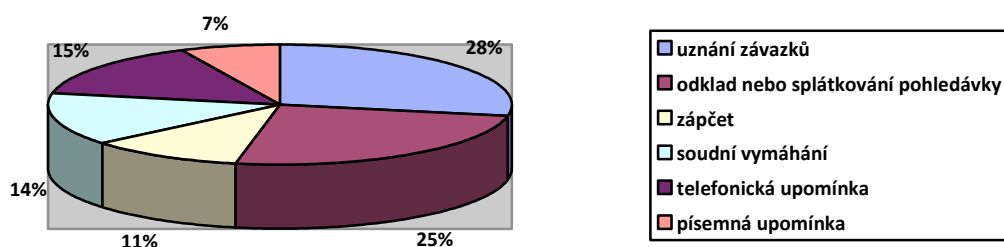
Doba úhrady	Počet případů	Částka v tisících Kč	% z pohledávek celkem	% z pohledávek po splatnosti
Ve splatnosti	591	5 330	58 %	x
do 30 dnů po splatnosti	63	1 500	16,5 %	39 %
31-60 dnů po splatnosti	10	1 500	16,5 %	39 %
61-90 dnů po splatnosti	5	355	4 %	9 %
91-180 dnů po splatnosti	4	140	1,5 %	3,5 %
181 až 360 dnů po splatnosti	4	100	1 %	2,5 %
více než 360 dnů po splatnosti	5	250	2,5 %	7 %
Pohledávky celkem	682	9 175	100 %	x
Pohledávky po splatnosti	91	3845	42 %	100 %

Tabulka č. 4.4 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008

Zdroj: [Vlastní zpracování].

Společnost XY, s. r. o., k 31.12.2009 nejvíce využila způsob uznání závazků (28 %). Z údajů uvedených na obrázku č. 4.4 je i patrný nárůst u soudního vymáhání, které probíhá u 14 % případů pohledávek po lhůtě splatnosti.

Odklad nebo splátkování pohledávky 25 % , zápočetem 11 %, telefonická upomínka tvořila 15 % a písemná upomínka 7 %.



Obr. č. 4.4 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2009.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

#### 4.8.3 Stav pohledávek v roce 2010

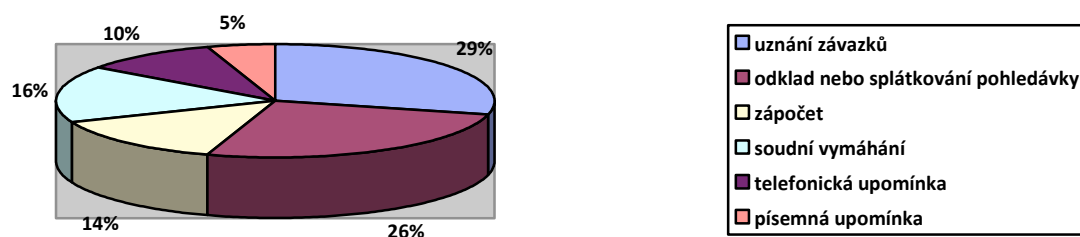
K 31.12.2010 ve firmě XY, s. r. o., byl opět evidován nárůst pohledávek ve výši 870 tis. Kč, tzn., celková výše pohledávek po lhůtě splatnosti pro rok 2010 je 4 145 tis Kč. Uvedená částka představuje 41,5 % z celkových pohledávek evidovaných k 31.12.2010. V roce 2010 byl zaznamenán pokles pohledávek po splatnosti 31-60 dnů, ale zároveň byl evidován nárůst pohledávek po splatnosti 61-90 dnů. Bližší charakteristika v tabulce č. 4.5.

Doba úhrady	Počet případů	Částka v tisících Kč	% z pohledávek celkem	% z pohledávek po splatnosti
Ve splatnosti	611	5 900	58,5 %	x
do 30 dnů po splatnosti	75	1 600	16 %	55 %
31-60 dnů po splatnosti	6	1 200	12 %	10 %
61-90 dnů po splatnosti	8	700	7 %	8 %
91-180 dnů po splatnosti	4	150	1,5 %	4 %
181 až 360 dnů po splatnosti	5	145	1,5 %	3 %
více než 360 dnů po splatnosti	9	350	3,5 %	21 %
Pohledávky celkem	718	10 045	100 %	x
Pohledávky po splatnosti	107	4 145	41,5 %	100 %

Tabulka č. 4.5 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008

Zdroj: [Vlastní zpracování]

K datu 31.12.2010 firma XY, s. r. o., měla své pohledávky ošetřeny následovně: uznání závazků tvořilo 16 %, odklad nebo splátkování platby 26 %, zápočet 14 %, soudní vymáhání 16 %, telefonická upomínka 10 % a písemná upomínka 5 %. Viz obrázek č. 4.5.



Obr. č. 4.5 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2010.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

#### 4.8.4 Srovnání vývoje pohledávek za období 2008-2010

Ve sledovaném období je patrné, že dochází k nárůstu pohledávek, jejichž hodnota v roce 2010 dosáhla 10 045 tis. Kč. Vzestupný charakter vykazují pohledávky po lhůtě splatnosti. Ke konci roku 2008 byla jejich výše 3 550 tis. Kč, v roce 2009 byla výše pohledávek po splatnosti 3 845 tis. Kč a v roce 2010 4 145 tis. Kč. Pohledávky ve lhůtě splatnosti měly také vzestupný charakter v letech 2008 - 2009 byly zhruba na stejné úrovni cca 5 300 tis. Kč a v roce 2010 došlo k nárůstu pohledávek ve lhůtě splatnosti na 5 900 tis. Kč.

### 4.9 Ekonomické vyhodnocení současného stavu

V rámci sledovaného období 2008 až 2010 ve firmě XY, s. r. o., nedošlo k žádné zásadní změně v podnikatelské činnosti. Klíčovou činností společnosti byl nadále pneuservis osobních automobilů a prodej hliníkových kol. Na výnosech společnosti tato činnost představuje cca 70 %. Dodání zboží představuje pro společnost 30 % ve výnosech.

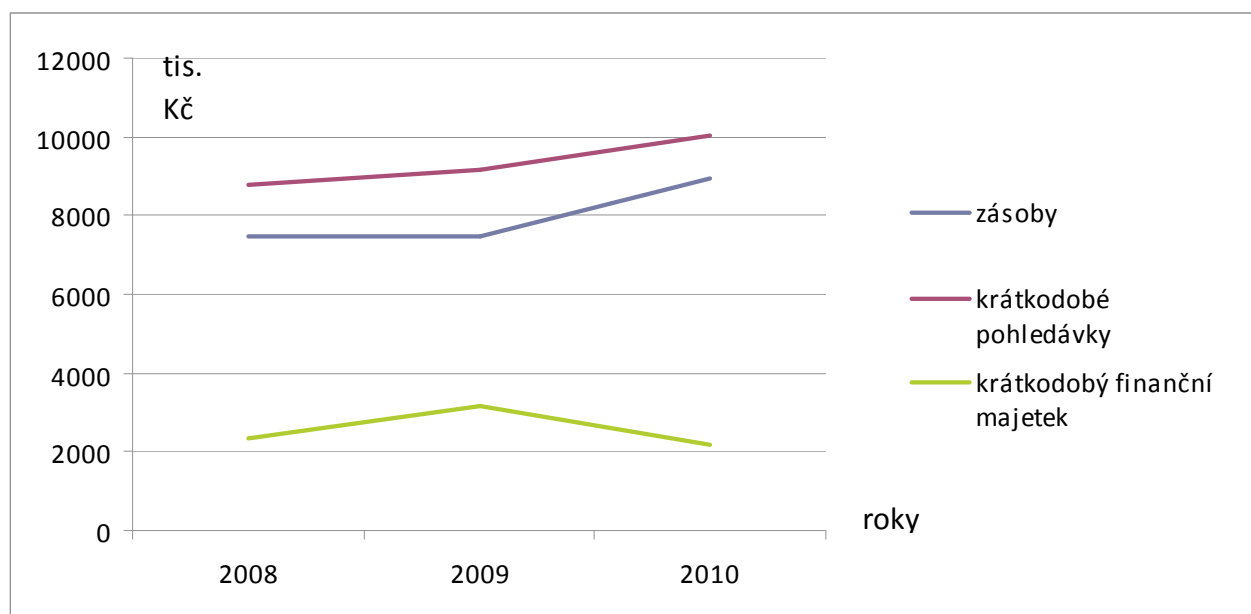
## 4.10 Analýza současného stavu pohledávek

### 4.10.1 Vertikální analýza oběžného majetku

ROK	2008	2009	2010
Oběžný majetek v tisících Kč	18 629	19 808	21 179
Zásoby v tisících Kč	7 494	7 465	8 967
Krátkodobé pohledávky v tisících Kč	8 790	9 175	10 045
Krátkodobý finanční majetek v tisících Kč	2 343	3 168	2 167

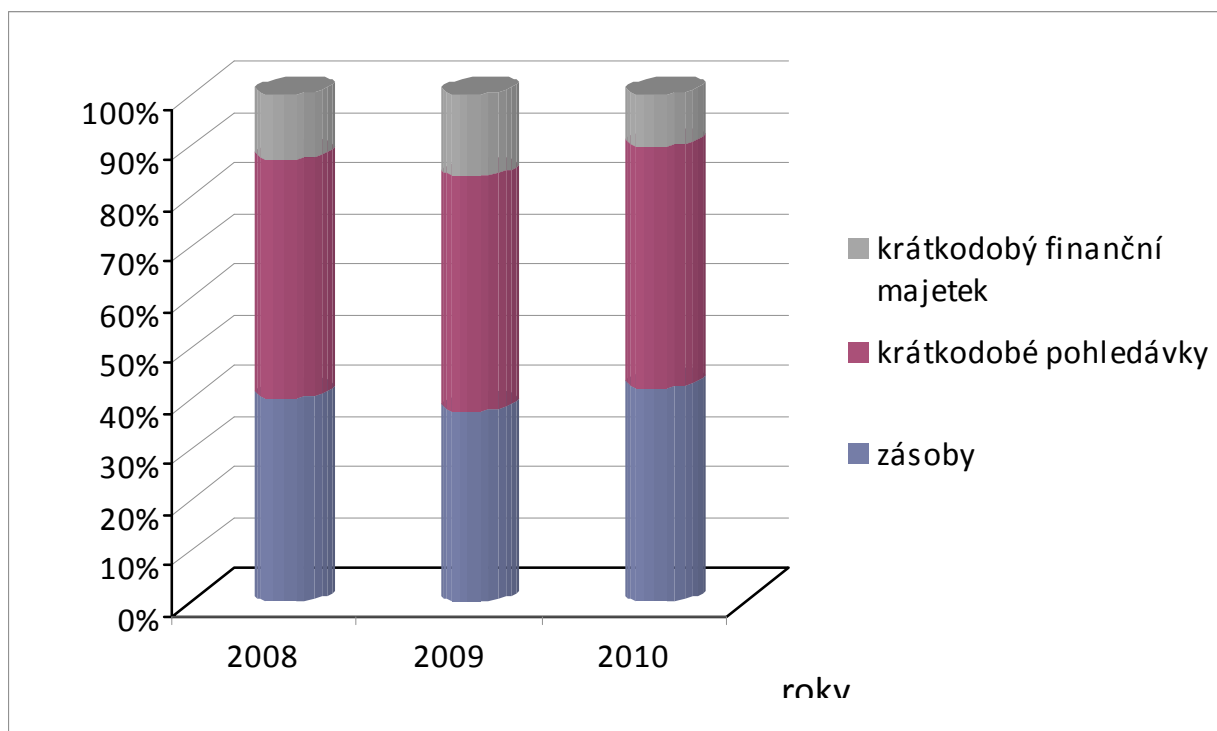
Tabulka č. 4.6 Vývoj oběžného majetku

Zdroj: [Vlastní zpracování].



Obr. č. 4.6 Vývoj oběžného majetku v letech 2008 až 2010

Zdroj: [Vlastní zpracování].



Obr. č. 4.7 Struktura oběžného majetku v letech 2008 až 2010

Zdroj: [Vlastní zpracování].

Vertikální analýza a graf umožňují pohled na časový vývoj jednotlivých složek oběžného majetku.

## 4.11 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky či jejich ekvivalent a těmi pak včas krýt všechny splatné závazky. Z tohoto titulu je důležitý rozbor vzájemných vztahů mezi oběžným majetkem jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými závazky splatnými zpravidla do jednoho roku. V rámci hodnocení likvidity provedu výpočet ukazatele běžné (celkové), pohotové a okamžité likvidity.

### 4.11.1 Běžná (celková) likvidita (Current Ratio)

Běžná likvidita=Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky		
2008	2009	2010
1,42	1,51	1,64

Tabulka č. 4.7 Ukazatel běžné likvidity za roky 2008 až 2010.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

Tento ukazatel uvádí, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil svá oběžná aktiva v hotovost. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou dány v intervalu 1,5 až 2,5. Ukazatel běžné likvidity je stavového typu a z tohoto důvodu by měl být posuzován v čase, ve kterém by měl dosahovat stabilních hodnot. Podnik ve sledovaném období vykazuje mírný nárůst hodnot tohoto ukazatele, v roce 2008 je hodnota běžné likvidity pod spodní hranici doporučeného intervalu.

#### 4.11.2 Pohotová likvidita (Quick Ratio – Acid Test Ratio)

<b>Pohotová likvidita=(Oběžná aktiva-Zásoby)/Krátkodobé závazky</b>		
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
0,85	0,94	0,94

*Tabulka č. 4.8 Ukazatel pohotové likvidity za roky 2008 až 2010.*

*Zdroj: [Vlastní zpracování].*

Ukazatel pohotové likvidity, označován jako likvidita 2. stupně, má větší vypovídací schopnost, neboť oběžná aktiva jsou očištěna o zásoby, které jsou jejich nejméně likvidní částí. Doporučené hodnoty pohotové likvidity by se měly pohybovat v intervalu 1 až 1,5.

V doporučeném intervalu se hodnota tohoto ukazatele nenacházela ani v jednom ze sledovaných období, a to poukazuje na zhoršující se finanční a platební situaci.

#### 4.11.3 Okamžitá likvidita (Cash Ratio)

<b>Okamžitá likvidita=Finanční majetek/Krátkodobé závazky</b>		
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
0,17	0,24	0,16

*Tabulka č. 4.9 Ukazatel okamžité likvidity za roky 2008 až 2010.*

*Zdroj: [Vlastní zpracování].*

Okamžitá likvidita, neboli likvidita 1. stupně, uvádí schopnost podniku hradit krátkodobé závazky peněžními prostředky v pokladně a na účtu, případně krátkodobými obchodovatelnými cennými papíry. Doporučený interval tohoto ukazatele je 0,2 až 0,5. Pouze v roce 2009 byla hodnota tohoto ukazatele v doporučeném intervalu, ale jen na jeho spodní hranici. Úspěšné vymožení, tj. úhrada pohledávek, výrazně ovlivňuje hodnotu tohoto



ukazatele. Na první dva ukazatele úhrada pohledávek vliv nemá, neboť se mění pouze struktura oběžných aktiv.

Z provedené analýzy likvidity vyplývá, že hodnoty všech tří ukazatelů během sledovaného období mají kolísavý trend, hodnoty všech tří ukazatelů se pohybují u spodních hranic doporučených intervalů. Tyto skutečnosti poukazují na postupně se zhoršující finanční a platební situaci ve firmě XY, s.r.o.

Dále budou ukazatele likvidity doplněny o ukazatel struktury oběžných aktiv, a to o ukazatel podílu pohledávek na oběžných aktivech.

#### 4.11.4 Podíl pohledávek na oběžných aktivech

Podíl pohledávek na oběžných aktivech=Pohledávky/Oběžná aktiva		
2008	2009	2010
46 %	47 %	46 %

Tabulka č. 4.10 Podíl pohledávek na oběžných aktivech za roky 2008 až 2010.

Zdroj: [Vlastní zpracování].

Ve sledovaném období je vykázán stabilní stav podílu pohledávek na oběžných aktivech. Ve firmě XY, s.r.o., pohledávky s dlouhou dobou po lhůtě splatnosti narůstají, a proto by pro firmu bylo lepší, kdyby se tento ukazatel snižoval.

#### 4.12 Současné zjištěné nedostatky a návrhy na jejich řešení

Hlavní důvody, které považuji za příčinu, proč vznikají ve firmě XY, s. r. o., pohledávky po splatnosti plynou z nedostatečných informací o smluvním partnerovi.

Firma XY, s. r. o., má zavedenou databázi svých odběratelů. Problém ovšem je, že dochází k chybnému či nepřesnému zapisování odběratele, kdy není náležitě věnována dostatečná pozornost správnému zaevidování názvu firmy, sídla a IČO, což se může v budoucnu projevit jako problém zejména v případě soudního vymáhání. Nesprávná identifikace dlužníka může zapříčinit i to, že dlužnou částku nebude možno úspěšně vymáhat.

Nevěnuje se dostatečná pozornost novému odběrateli, nezjišťují se informace o stávajících odběratelích, o jejich platební morálce, přinejmenším z bezplatných databází (př. [www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Společnost nemá stanovený jednotný a závazný postup při řešení vymáhání pohledávek, který by stanovil lhůty pro konání různých kroků k vymáhání, a tím i zefektivnil proces jejich zpeněžení.

Nejčastější způsob, jakým firma řešila pohledávky po splatnosti, byl odklad platby nebo splátkový kalendář, kdy se dohodnou na termínu zaplacení a dlužníkovi je účtován úrok z prodlení ve výši 0,05 % za den. Druhým nejčastějším způsobem zajištění pohledávky bylo uznání závazku. Tento způsob nepředstavuje žádný exekuční titul, na základě kterého by mohla společnost okamžitě tuto pohledávku vymáhat. Tento prostředek slouží pouze k prodloužení promlčení pohledávky ze čtyř let na dobu desíti let.

Společnosti netvoří opravné položky k nedobytným pohledávkám podle §8a a §8c ZoR.

## **4.13 Navrhovaná řešení**

### **4.13.1 Zkvalitnění evidence pohledávek**

Společnost XY, s. r. o., využívá ke zpracování a evidenci účetních dat program, který umožňuje, co se týká práce s pohledávkami, pouze jejich základní evidenci jako:

- evidence odběratele (dlužníka): název právnické osoby/jméno a příjmení fyzické osoby, sídlo/adresu, IČO/RČ,
- druh plnění,
- částka plnění,
- splatnost,
- telefonní nebo emailový kontakt,
- kontaktní osoby.

V návaznosti na vymáhání neuhrazených pohledávek bych navrhovala tuto evidenci ještě rozšířit o údaje:

- druh použitého zajištění,
- částečné úhrady (datum), kolik zbývá k doplacení,
- náhradní termín splatnosti,
- úkony prováděné zaměstnanci firmy: tel. upomínka ze dne, písemné upomínky ze dne, dohoda o odkladu platby či posečkání ze dne,
- datum předání pohledávky advokátní kanceláři, případně na vymáhání,

- zaznamenávat informace o mimosoudním jednání i soudního řízení, vymáhání, informace o účastnících, o průběhu, výsledcích.

Doporučuji zahrnout všechny údaje do vzorové tabulky - záznam o průběhu pohledávky. Ten bude vystaven vždy vedoucím zaměstnancem ekonomického oddělení, když provede nějaký úkon k zajištění pohledávky po splatnosti, který pak do záznamu o průběhu pohledávky zanechá, aby mohla být sledována a vyhodnocována. Součástí těchto záznamů budou i veškeré písemnosti, které s tím souvisí. Vedoucímu ekonomického oddělení bude za tuto činnost přidělena zodpovědnost.

Smyslem doporučené evidence je přesné stanovení výše pohledávky a prokázání, jak daná pohledávka vznikla a jakým způsobem byla zajištěna.

Dále navrhuji omezení fakturace pro řádové zaměstnance. Každý zaměstnanec bude mít právo vystavovat faktury do stanoveného limitu př. 100 000 Kč, nad tento limit bude nutné, aby faktura byla podepsána i jednatelem společnosti. Bez podpisu jednatele bude neplatná.

#### **4.13.2 Neustálá kontrola svých odběratelů**

Tato prevence zahrnuje následující postupy, dle kterých si firma XY, s. r. o., nenáročným způsobem ověří důvěryhodnost odběratele (potencionálního dlužníka) a jeho schopnost dostát svým závazkům, a to jak nového, tak i stávajícího. I roky ověřený smluvní partner se totiž může dostat do platebních problémů a následně tyto problémy převést i na svého dodavatele.

Doporučuji tyto postupy:

- nahlížení do obchodního rejstříku, důležité jsou zejména tyto informace: předmět podnikání, sídlo firmy, datum vzniku, statutární orgán, výše základního jmění, zda není společník zahraniční právnická osoba se sídlem v některé z exotických zemí, neustálá změna na pozici statutárního orgánu či společníků, údaje o likvidaci, konkurzu či výkonech rozhodnutí nebo exekucích. Osoby zapsané do obchodního rejstříku mají povinnost zveřejňovat zákonem stanovené údaje – účetní výkazy, přílohu k účetní závěrce. Správné posouzení údajů z účetních výkazů pak poskytne firmě informace o solventnosti a likviditě odběratele,
- nahlížení do insolvenčního rejstříku – sledovat informace o provedeném návrhu na zahájení insolventního řízení nebo již probíhajícím insolvenčním řízením, a to nejen u nového odběratele, ale i u stávajícího,

- prověření odběratelů, zda nejsou náhodou evidováni v databázi dlužníků evidovaných na internetových stránkách <http://www.bpx.cz>.

Po zvážení všech těchto podpůrných informací se pak firma XY, s. r. o., rozhodne, zda je pro ni takto prověřený odběratel důvěryhodný či nikoli.

#### **4.13.3 Důkladné zpracování smluv**

Ke kupní smlouvě, doporučuji předkládat veškeré dostupné informace o obchodním partnerovi (výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenský list a potvrzení o plátcích daně z přidané hodnoty, výpis z evidence úpadců, výpis z insolvenčního rejstříku). Také by měla být ve smlouvě dohodnuta povinnost stran oznámit veškeré změny ve společnosti, které by mohly mít vliv na smluvní vztah, a to pod přiměřenou pokutou.

#### **4.13.4 Návrhy na zajištění pohledávek**

Společnost by měla začít využívat různých druhů zajištění, navrhuji tyto varianty:

- uznání závazku formou notářského zápisu,
- zástavní právo (zástavu zapsat do notářského seznamu zástav),
- směnka (soud může na jejím základě vystavit směnečný platební příkaz),
- zálohy,
- smluvní pokuta.

Nejvýhodnějším prostředkem pro tuto společnost se mi zdá uznání závazku formou notářského zápisu, kdy v okamžiku schůzky s oprávněnými osobami by jednatel firmy XY, s. r. o., byl doprovázen notářem, který by sepsal požadovaný notářský zápis. Tato listina je exekucním titulem a v případě nesplnění dohodnutých podmínek může být předána přímo soukromému exekutorovi k vymáhání neuhrazené pohledávky. Na přítomnost notáře bych upozornila protistranu.

Dalším postupem je zajištění pohledávky směnkou, která musí mít veškeré náležitosti dle zákona č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový. V případě peněžních prostředků před splatností směnky je možno tuto směnku předložit bance a požádat ji o směnečný úvěr. Banka vyplatí nižší částku, než na kterou je směnečná pohledávka. Při eskontu si banka srazí úrok ve formě diskontu. Ovšem je důležité upozornit, že pokud dlužník bance neuhradí dlužnou částku, tak se může banka obrátit na společnost a žádat po ní úhradu směnky.

Společnost by mohla poskytnout svým odběratelům skonto a tím motivovat své odběratele např. za úhradu fakturu do pěti pracovních dnů.

#### **4.13.5 Jednotný způsob vymáhání u všech pohledávek**

Jelikož společnost nemá žádný zavedený systém nebo směrnici upravující vymáhání pohledávek po splatnosti, navrhuji následující postup:

- do 3 dnů po datu splatnosti zaslat emailovou zprávu, která by informovala odběratele o tom, že dosud nebyla uhrazena faktura číslo a výše pohledávky. Z toho vyplývá nutnost, aby pohledávky byly ekonomickým oddělením kontrolovány dvakrát do týdne,
- do 5 dnů po datu splatnosti uskutečnit telefonické upomínky,
- do 5 dnů od telefonické upomínky zaslat první písemnou upomínku s upozorněním na předání vymáhání neuhrazené pohledávky právnímu zástupci, nebude-li dlužná částka ve stanoveném termínu uhrazena,
- do 10 dnů od doručení první písemné upomínky zaslat druhou písemnou upomínku. Kromě veškerých údajů z první písemné upomínky, je druhá upomínka doplněna o poučení, ve kterém je dlužník upozorněn, že pokud dlužná částka nebyla uhrazena pro nedostatek finančních prostředků, které dlužník průkazně použil k zaplacení jeho později splatných závazků vůči jiným věřitelům, tak tato skutečnost bude při soudním vymáhání pohledávky kvalifikována dle § 223 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, v platném znění, jako trestný čin zvýhodnění věřitele.
- pokud nedojde k úhradě pohledávky nebo nebude reagováno ani na druhou písemnou upomínku do 5 dnů od doručení, předat pohledávku včetně kompletních písemných podkladů právnímu zástupci,
- po získání exekučního titulu zaslat, předat k dalšímu vymáhání soukromému exekutorovi. Samozřejmě jen tehdy, nebude-li do té doby pohledávka dlužníkem uhrazena.

Tyto činnosti navrhuji vykonávat v součinnosti s obchodním a ekonomickým oddělením, např. vedoucí ekonomického oddělení vytvoří a předá sestavu pohledávek vedoucímu obchodního oddělení a ten by měl vykonávat předcházející činnosti.

#### **4.14 Ekonomický přínos navrhovaných opatření ve spol. XY, s. r. o.**

Pohledávky jako část oběžného majetku firmy tvoří podstatný prvek firemního majetku a mají významný podíl na finančním zdraví podniku. Zlepšení systému vymáhání ve firmě bude mít vliv zejména na cash-flow, na likviditu společnosti a majetkovou strukturu.

Z provedené analýzy současného stavu firmy XY, s. r. o., vyplývá zjištění, že pohledávky po splatnosti mají rostoucí tendenci a jejich výše na konci roku 2010 dosahovala 4 145 tis. Kč, což je oproti roku 2008 nárůst o 595 tis. Kč.

Předpokladem úspěšnosti firmy je nejen prodávat zboží nebo provádět služby, ale i inkasovat peníze za tuto činnost. Zefektivnění vymáhání má za cíl snížení výše pohledávek po lhůtě splatnosti.

Efektivnější vymáhání minimalizuje riziko spojené s nezaplacením pohledávek odběrateli. Takto získané finanční prostředky může společnost využít např. ke snížení či úplné eliminaci potřeby dalšího úvěrování, investování do rozvoje firmy a zvyšovat tak její hodnotu, ke včasnému zaplacení svých závazků, a tím i ke zvyšování dobrého jména firmy a posilování image.

## 5 ZÁVĚR

Na základě teoretických poznatků z oblasti pohledávek, jejich řízení a vymáhání jsem se ve své bakalářské práci zabývala analýzou současného stavu pohledávek, systému jejich správy a vymáhání ve společnosti XY, s. r.o.

V teoretické části jsem vyhodnotila pojem pohledávka, její vznik a porušení smluvních povinností. Druhá část obsahuje možnosti forem vymáhání a zánik pohledávek.

Na úvod jsem v praktické části shrnula historii společnosti a její podnikatelskou činnost. V další části jsem uvedla způsoby, kterých využívá společnost při vymáhání pohledávek.

Pro rozbor pohledávek ve společnosti jsem použila účetních výkazů z roku 2008-2010. Společnost XY, s.r.o., v těchto letech uplatnila následující druhy zajištění vymáhání pohledávek:

- uznání závazku,
- odklad nebo splátkování pohledávky,
- zápočet,
- soudní vymáhání,
- telefonická upomínka,
- písemná upomínka.

Pohledávka je nejlevnějším způsobem úvěrování pro dlužníka, jedná se o půjčku za minimální úrok. Velké množství pohledávek může být pro společnost likvidační z důvodů nedostatku finančních prostředků k financování svých potřeb. Dlužník drží finanční prostředky společnosti a ta se může dostat na základě takové situace do druhotné platební neschopnosti a je nucena si zajišťovat finanční prostředky prostřednictvím půjček, úvěrů apod.

Ani sebelepší prevence nemůže zcela zabránit vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Teorie se liší od praxe. Mnoho podnikatelských subjektů ví, jak by si mohlo zajistit návratnost pohledávky, ale ne vždy je to možné s ohledem na velké množství existující konkurence a nutnosti podstoupit určité riziko.

Při vymáhání pohledávek musí být předem dány postupy, které berou v úvahu nejen současné finanční vlivy, ale i strategické cíle a ty musí být dodržovány.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KURKA, V.; DRÁPAL, L. [i]Výkon rozhodnutí v soudním řízení.[/i] 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2004. 854 s. ISBN 80-7201-443-9.
- [2] VAIGERT, D., et al. [i]Pohledávky: právní příručka věřitele.[/i] 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 272 s. ISBN 80-251-0881-3.
- [3] VOZŇÁKOVÁ, I. [i]Efektivní řízení pohledávek.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5.
- [4] DRBOHLAV, J.; POHL, T. [i]Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu.[/i] 3. vyd. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 220 s. ISBN 978-80-7357-599-1

## SEZNAM POUŽITÝCH ZÁKONŮ

- [5] Zákon č.513/1991 Sb.
- [6] Zákon č. 40/1964 Sb.
- [7] Zákon č. 563/1991 Sb.
- [8] Zákon č. 191/1950 Sb.
- [9] Zákon č. 120/2001 Sb.
- [10] Zákon č. 99/1963 Sb.
- [11] Zákon č. 216/1994 Sb.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ODKAZŮ

- [12] Pohledávky - zánik a postup při vymáhání pohledávek [Http://www.businessinfo.cz/cz/](http://www.businessinfo.cz/cz/) [online]. 2008.[cit.2009-08-03]. Dostupný z WWW:  
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/#b5>
- [13] DOLEČEK, Marek. Zajištění závazků. [Http://www.businessinfo.cz/cz/](http://www.businessinfo.cz/cz/) [online]. 2008. [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/zajistenizavazku-opu/1000818/49270/>>.
- [14] Podnikové řízení. [Http://www.bpx.cz/](http://www.bpx.cz/) [online]. 2008. [cit. 2009-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.bpx.cz/podnikove-rizeni-pohledavek/>>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ObčZ	Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
ObchZ	Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.
OSŘ	Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v platném znění.
ZoR	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, v platném znění
Sb.	Sbírka
Kč	Koruny české
např.	například
odst.	odstavec
tzn.	to znamená
IČO	identifikační číslo organizace
RČ	rodné číslo
tis.	tisíc
č.	číslo
atd.	a tak dále
např.	například

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 4.1 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o. ....	20
Obr. č. 4.2 Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o.....	20
Obr. č. 4.3 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2008. ....	28
Obr. č. 4.4 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2009. ....	30
Obr. č. 4.5 Aplikované způsoby řešení pohledávek po splatnosti k 31. 12. 2010. ....	31
Obr. č. 4.6 Vývoj oběžného majetku v letech 2008 až 2010 .....	32
Obr. č. 4.7 Struktura oběžného majetku v letech 2008 až 2010 .....	33

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 4.1 Zobrazení růstu zaměstnanců od roku 2004 až 2010 .....	20
Tabulka č. 4.2 Zobrazení SWOT analýzy .....	22
Tabulka č. 4.3 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008 .....	28
Tabulka č. 4.4 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008 .....	29
Tabulka č. 4.5 Zobrazení stavu pohledávek za rok 2008 .....	30
Tabulka č. 4.6 Vývoj oběžného majetku.....	32
Tabulka č. 4.7 Ukazatel běžné likvidity za roky 2008 až 2010. ....	33
Tabulka č. 4.8 Ukazatel pohotové likvidity za roky 2008 až 2010.....	34
Tabulka č. 4.9 Ukazatel okamžité likvidity za roky 2008 až 2010.....	34
Tabulka č. 4.10 Podíl pohledávek na oběžných aktivech za roky 2008 až 2010.....	35

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb.-autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje a bakalářská práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4. autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využívání mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....  
Pavλίna Duhanová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dolní 2024/72

700 30 Ostrava-Zábřeh